

GEMMA 2

KATERN ZAAKGERICHT WERKEN



Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Doel	4
1.3	Verdere uitwerking en doorontwikkeling	4
2	Waarom Zaakgericht Werken?	6
3	Wat is Zaakgericht werken?	8
3.1	Procesgericht Werken	8
3.2	Zaakgericht werken gedefinieerd	9
3.3	Zaakgericht werken in de praktijk	11
4	Wanneer Zaakgericht Werken?	12
4.1	Soorten Processen	12
4.2	Toepasbaarheid zaakgericht werken	13
5	Uitwerking zaakgericht werken in GEMMA	15
5.1	GEMMA onderdelen die verdere invulling geven aan ZGW	15
5.2	Verdieping op onderwerpen	16
5.3	Work in progress	17
6	Verantwoording	19
6.1	Versiebeheer	19
6.2	Bijdragen	19
6.3	Referenties	19

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Steeds meer gemeenten gaan in meer of mindere mate zaakgericht werken. Toch zijn er nog veel vragen en misverstanden rondom dit onderwerp. Dit katern beschrijft de visie van KING op zaakgericht werken. Het beschrijft de achtergrond van zaakgericht werken, geeft een definitie van zaakgericht werken en kijkt voor welke categorieën processen zaakgericht gewerkt kan worden. Dit document maakt als "katern" deel uit van GEMMA 2.

'Zaakgericht Werken' is een concept dat al ruim tien jaar bestaat in gemeenteland. Gaandeweg raakt het ook in andere (overheids-) sectoren, zoals waterschappen, provincies en uitvoeringsinstanties bekend. Met zaakgericht werken bedoelen we in dit katern 'digitaal zaakgericht werken', dus met de ondersteuning van (een) geautomatiseerd informatiesysteem(en).^[1]

Zaakgericht werken heeft binnen gemeenten de laatste jaren een steeds breder toepassingsgebied gekregen. Initieel werd zaakgericht werken voornamelijk ingezet "naast" specifieke backofficesystemen om de (digitale) dienstverlening te ondersteunen. Tegenwoordig wordt het steeds meer ingezet als primaire vorm van procesondersteuning en basis voor dossiervorming. Het zelfde geldt voor de inzet van zaaksystemen. Werd vroeger enkel zaakgericht gewerkt in een generiek zaaksysteem; tegenwoordig werken ook taakspecifieke applicaties zaakgericht. Onder invloed van deze trends is het concept zaakgericht werken de laatste jaren expliciet (in de bijbehorende standaarden) of impliciet uitgebreid, waardoor niet iedereen meer het zelfde beeld heeft van het concept.

1.2 Doel

Het doel van dit katern is een eenduidige en verbindende visie op zaakgericht werken te beschrijven, als onderdeel van GEMMA 2. Dit katern vormt voor KING het uitgangspunt voor verdere verdieping en doorontwikkeling van architectuurproducten en standaarden op het gebied van zaakgericht werken in GEMMA 2. Naar deze producten wordt aan het eind van dit katern kort verwezen. Ook dient het als leidraad voor gemeenten ((informatie) architecten, projectleiders zaakgericht werken, informatiemanagers, etc.) en leveranciers bij vraagstukken rondom zaakgericht werken. Het katern is een levend document. Het zal van tijd tot tijd worden aangepast aan de nieuwste inzichten.

1.3 Verdere uitwerking en doorontwikkeling

Nog onderhanden is een verdere uitwerking op het gebied van zaakgericht werken die nog plaats zal vinden zijn o.a. de informatiearchitectuur voor zaakgericht werken op basis van GEMMA 2. Voor een actuele stand van zaken, zie de pagina [Thema Zaakgericht werken](#).

Hiernaast kijkt KING ook naar het verder doorontwikkelen van het concept zaakgericht werken in de richting van het ondersteunen van meer ongestructureerde en Ad-hoc processen, zoals bijvoorbeeld in het sociaal domein voorkomen bij 'casusregie'^[2].

Op GEMMA Online hebt u de mogelijkheid om actief bij te dragen aan de inhoud van GEMMA. Dat geldt ook voor dit katern. Hebt u vragen, opmerkingen, of suggesties, lat het dan weten via de 'Denk Mee!'-pagina ['Denk Mee!'-pagina](#) voor zaakgericht werken.

2 Waarom Zaakgericht Werken?

Het is een open deur, maar toch belangrijk om even bij stil te staan: **zaakgericht werken is geen doel op zich** maar een middel om andere doelen zoals betere dienstverlening en efficiëntere en doelmatigere uitvoering van processen te behalen. Trajecten voor het invoeren van zaakgericht werken vertrekken vrijwel altijd vanuit deze doelen, maar gaandeweg worden deze nogal eens uit het oog verloren.

Wanneer medewerkers tijdens een implementatietraject het gevoel krijgen dat zaakgericht werken iets is wat ze 'moeten' en de nadruk lijkt te liggen op het 'vullen van de zaaktypencatalogus', 'zaakstatussen' en het 'live krijgen van zaaktypen', dan is het tijd om de doelstellingen eens terug naar boven te halen. Zaakgericht werken is nl. iets anders dan het 'werken met een zaaksysteem'. De (primaire) doelstelling die de organisatie wil halen, kleurt in belangrijke mate de invulling van zaakgericht werken in een organisatie.

Doelen die vaak aangehaald worden voor het invoeren van zaakgericht werken zijn:

1. Het verbeteren van de dienstverlening aan klanten;
2. Het verhogen van de efficiency van de processen;
3. Het verbeteren/vereenvoudigen van de informatievoorziening;
4. Het verkrijgen van meer transparantie en inzicht in (de voortgang van) de processen over de verschillende domeinen heen;
5. Het vergroten van de bestuurbaarheid van de processen;
6. (soms) Het vervangen van verschillende vakspecifieke systemen door een generiek zaaksysteem (al kan dit moeilijk een doel op zich zijn).

Afhankelijk van het primaire doel en de karakteristieken van de organisatie kan zaakgericht werken anders worden ingevuld. Gemeenten die de dienstverlening en informatievoorziening redelijk op orde hebben, maar met name op zoek zijn naar een kwaliteits- of efficiencyverbetering in de verschillende processen, kunnen er baat bij hebben om zaakgericht werken per domein in te voeren en dit direct met procesoptimalisatie en herontwerp gepaard te laten gaan. Gemeenten die snel een grote slag in de dienstverlening willen maken en/of hun informatiehuishouding onvoldoende op orde hebben, kunnen er daarentegen baat bij hebben om eerst in de breedte over de verschillende domeinen heen zaakgericht werken in te voeren en daarbij de huidige processen in eerste instantie intact te laten. Zo kan met een relatief beperkte inspanning gemeentebreed snel een flinke slag gemaakt worden. Uitgebreide procesoptimalisatie kan dan naderhand per domein opgepakt worden.

In de praktijk zal de keuze zelden zo zwart-wit zijn. Belangrijk om te onthouden is onderscheid te maken tussen concept en implementatie. Bovendien kunnen verschillende aanleidingen en situaties kunnen leiden tot verschillende aanvliegroutes en verschillende (initiële) implementaties van het concept. Veel discussie en ruis over het concept of 'de beste manier van' zaakgericht werken is hierop terug te voeren. Zaakgericht werken als middel moet helpen bij het ondersteunen in de uitvoering van processen en het halen van de beoogde doelen van dit proces en de organisatie. Voor ieder proces moet de afweging gemaakt worden of zaakgericht werken bijdraagt aan het behalen van de proces en/of

organisatiedoelstellingen. Anders gezegd: er moeten meer redenen zijn dan het kunnen voldoen aan de definitie van een zaak om in een bepaald proces zaakgericht te gaan werken.

3 Wat is Zaakgericht werken?

Het vinden van een breed geaccepteerde definitie van 'zaakgericht werken' is nog niet zo eenvoudig. Meestal wordt teruggerepen op de definitie van 'zaak', uit het RGBZ: *"een hoeveelheid werk met een welgedefinieerde aanleiding en een welgedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden"*.

Indirect wordt 'zaakgericht werken' dan gezien als het 'werken met zaken', of soms zelfs als 'werken met een zaakstelsel'. Maar dat laat teveel ruimte open en doet onvoldoende recht aan de betekenis en potentie van 'zaakgericht werken'. Deze onduidelijkheid leidt vaak tot spraakverwarring. Om dit te voorkomen geeft dit hoofdstuk een eenduidige definitie van zaakgericht werken.

Om te kunnen begrijpen en definiëren wat zaakgericht werken is, is het nuttig om onze blik wat te verruimen om het zo in de juiste context te kunnen plaatsen. 'Zaakgericht werken' als concept voor het ondersteunen van administratieve processen lijkt uniek voor de Nederlandse gemeenten, en bij uitbreiding de Nederlandse overheid. In andere landen is het als zodanig geen thema en heeft men het eerder over Business Proces Management (BPM). Ook lijkt bijvoorbeeld het Nederlandse bedrijfsleven –op basis van een simpele zoektocht in Google- prima zonder zaakgericht werken te kunnen. Wat is nu zo uniek aan gemeenten en andere uitvoeringsorganisaties? En als het in andere sectoren en landen geen thema is, heet het daar dan misschien anders?

3.1 Procesgericht Werken

Zaakgericht werken is een verbijzondering van procesgericht werken^{[3][4][5]}.

Procesgericht werken is het 'resultaatgericht en structureel besturen, bewaken, uitvoeren en verbeteren van processen'^[6]. Dit gebeurt over afdelingsgrenzen heen, in functie van het resultaat van een bedrijfsproces, meestal een product of dienst dat aan een klant wordt geleverd. Procesmatig werken is dus meer dan enkel processen identificeren en beschrijven; het impliceert ook dat deze processen de basis vormen van de sturing van de organisatie; met onder meer als doel om efficiency en effectiviteit te verhogen.

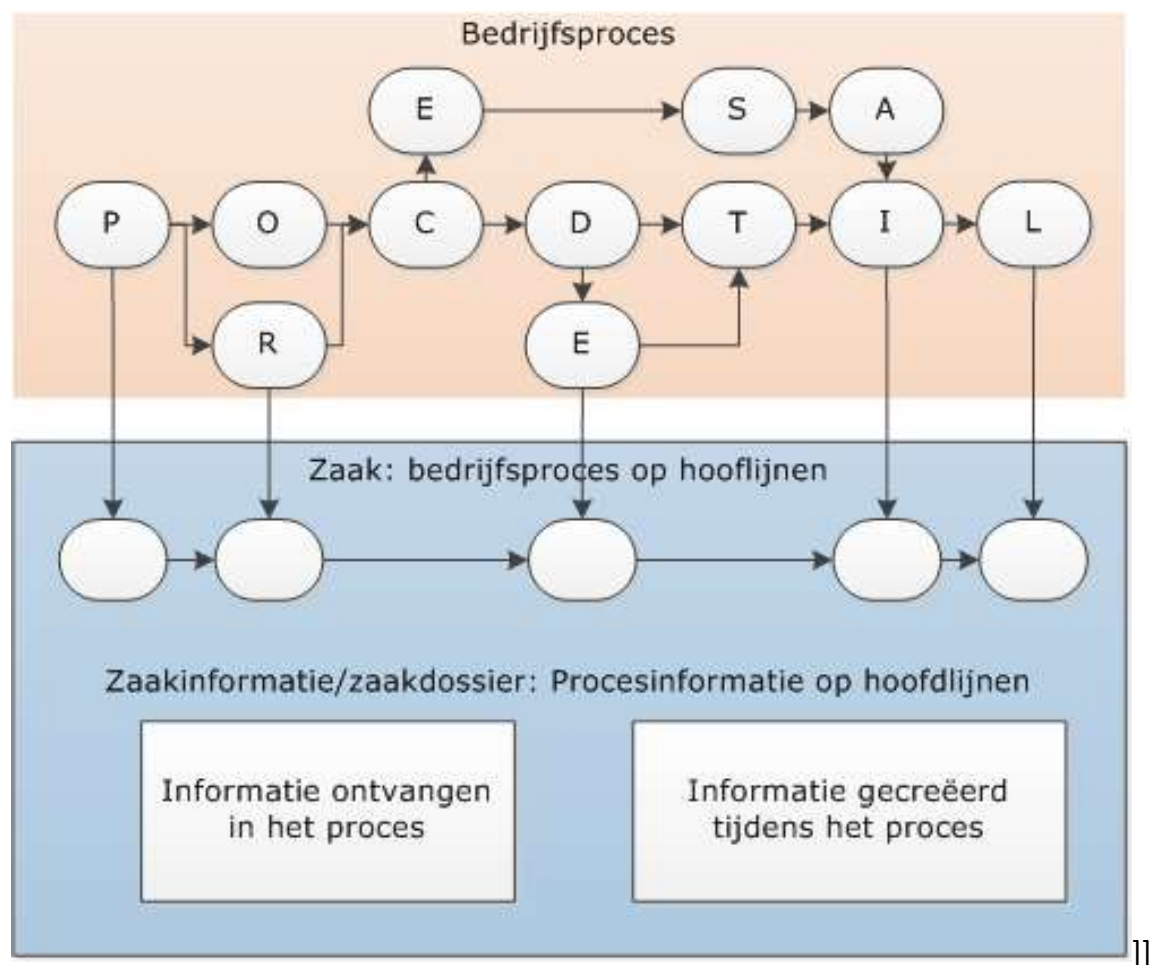
Er is veel literatuur over procesgericht werken en procesmanagement. Een populaire methodiek binnen gemeenten is de LEAN-methodiek, waarbij activiteiten in processen worden bekeken naar hun bijdrage in de waarde voor de klant. Activiteiten zonder toegevoegde waarde worden geschrapt.

In de context van BPM zijn er verschillende standaarden voor het modelleren en/of uitvoeren van processen.^[7] Deze definiëren hoe processtappen, keuzemomenten en flows gemodelleerd moeten worden. Ze beschrijven echter geen uniform formaat^[8] –zoals 'zaak'- om de informatie betreffende en betrokken in het proces te modelleren. Dit wordt overgelaten aan de informatiesystemen zelf, bijvoorbeeld dmv globale variabelen, applicatiespecifieke tabellen, etc.

3.2 Zaakgericht werken gedefinieerd

Zaakgericht werken gaat dus over het uitvoeren van bedrijfsprocessen waarbij informatie die tijdens het proces is ontvangen of gecreëerd, 'zaakinformatie', tijdens het proces wordt gebundeld bij een zaak. Deze zaakinformatie tesamen vormt dus een 'zaakdossier'^[9]. Dit bevat meer dan enkel documenten. Ook andere informatieobjecten als statussen, betrokkenen etc. maken deel uit van het zaakdossier. Een zaakdossier is dus een gestandaardiseerd informatieobject waarin, ongeacht het bijbehorende proces, inhoudelijke informatie en procesinformatie op een gestandaardiseerde manier kan worden geregistreerd en ontsloten.

In Figuur 2 staat deze relatie grafisch weergegeven.



Een definitie van zaakgericht werken die meermaals voorkomt, luidt als volgt: 'Het organisatiebreed, procesmatig samenwerken met de zaak als middelpunt'^[10], maar deze vindt de auteur zelf al te algemeen. Er zijn nog tal van overige definities te vinden, maar dat zijn in alle gevallen beschrijvingen van een hele alinea of meer.

Terugkomende elementen zijn 'het voeren van regie op het proces', 'van-klant-tot-klant', (organisatiebreed) 'samenwerken' en (uiteeraard) 'zaak' als verbindend informatieobject.

Op basis hiervan komen we tot de volgende definitie:

Zaakgericht werken is een vorm van procesgericht werken waarbij de informatie die tijdens een bedrijfsproces wordt ontvangen of gecreëerd, samen met informatie over de procesuitvoering, wordt vastgelegd bij een zaak en uniform kan worden ontsloten naar alle betrokkenen.

Zaakgericht werken is echter op 4 punten specifiekier dan procesgericht werken:

1. Zaakgericht werken gaat uit van bedrijfsprocessen^[11], processen met als doel om waarde te leveren voor een (externe) klant. Meestal beginnen ze bij een behoefte van een klant en eindigen ze met het leveren van een product of dienst ('van-klant-tot-klant processen'), maar dat hoeft niet. Ook bijvoorbeeld het heffen van belastingen is een bedrijfsproces waarin zaakgericht gewerkt kan worden.^[12] Door uit te gaan van hele bedrijfsprocessen kan iedere betrokkene bij een zaak zien wat zijn of haar bijdrage is in het leveren van de uiteindelijke dienst. Een zaaktype kan ook worden gezien als een 'afsprake' tussen 'klant' en organisatie. Dit is wat we gaan doen, op deze momenten informeren we u, u kunt deze documenten verwachten, etc.;
2. Voor zaakgericht werken is vooral het proces op hoofdlijnen relevant. Er wordt enkel gestuurd op de mijlpalen (statussen) in de zaak. Het proces bestaat echter vrijwel altijd uit meer processtappen. Deze worden niet bij de zaak vastgelegd, noch gevolgd in een zaakstelsel. Zaakgericht werken is dus (itt. bijvoorbeeld een workflow-systeem) geen methodiek om medewerkers de juiste dingen te laten doen. De medewerker wordt geacht zelf te weten wat hij of zij moet doen (taakvolwassen medewerker, kenniswerker). Wanneer ondersteuning van medewerkers of verantwoording op een meer gedetailleerd niveau nuttig of noodzakelijk is, is er additionele workflow-, BPM-of specialistische ondersteuning noodzakelijk;
3. Alle informatie die in het proces wordt ontvangen of gecreëerd (zaakinformatie) wordt niet 'zomaar' ergens geregistreerd, maar op een gestandaardiseerde wijze vastgelegd bij een zaak, in een zaakdossier. Zo is deze informatie altijd inzichtelijk en/of vindbaar en is informatie over de zaak transparant. In geval van afwezigheid of ziekte kan een collega zo de informatie over een zaak inzien en eventueel de behandeling overnemen. Een aanvrager of andere betrokkene, bijvoorbeeld het management of een KCC-medewerker, heeft zodoende altijd inzicht in de status van het proces.
4. Zaken van gelijke soort volgen een zelfde zaaktype, waarin allerlei aspecten van de zaak (meer dan alleen het procesverloop): statussen, rollen, documenttypen, resultaten, etc. worden gespecificeerd. Dit maakt het niet alleen mogelijk de behandelaar (beperkt) te ondersteunen bij de uitvoering van een zaak van dat type, ook om te sturen op de kwaliteit en volledigheid van de over een zaak vast te leggen informatie en informatie over een zaak uit te wisselen.

3.3 Zaakgericht werken in de praktijk

Er is wel een reden waarom het begrip ‘zaakgericht werken’ zo moeilijk te definiëren valt. In de praktijk wordt zaakgericht werken op verschillende manieren geïmplementeerd. Een ‘zaaksysteem’ is een waardevol onderdeel van de gemeentelijke informatiehuishouding geworden. En zoals de timmerman met enkel een hamer overal een spijker in ziet^[13], kan een zaaksysteem breder worden ingezet dan oorspronkelijk bedoeld en kunnen er verschillende soorten processen mee worden ondersteund. Hierdoor zijn discussies als ‘is een project een zaak?’ en ‘kan ik de uitvoering van een project ondersteunen met mijn zaaksysteem?’ door elkaar gaan lopen, wat de eenduidigheid van zaakgericht werken als methodiek geen goed heeft gedaan.

Een zaak (en bijbehorend zaakdossier) blijkt als gestandaardiseerde ‘informatiecontainer’ een erg flexibel en breed inzetbaar concept te zijn voor dossiervorming. Net als een gewone zeecontainer. Oorspronkelijk ontworpen voor gestandaardiseerd zeetransport, maar tegenwoordig breder ingezet, van serverruimte tot tuinhuis. In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op verschillende varianten en afgeleiden van zaakgericht werken en verschijningsvormen die we in de praktijk tegenkomen.

Wanneer een ‘zaakdossier’ en bijbehorende zaaksystemen ook gebruikt worden voor enkel het registreren van informatie, zonder de component van het procesgericht werken, is er strikt genomen dus geen sprake van zaakgericht werken. Dit noemen we in het vervolg **Zaakgericht registreren**^[14]. Bij zaakgericht registreren wordt de informatie behorende bij een hoeveelheid werk opgeslagen in een zaakdossier, maar wordt er geen gebruik gemaakt van de procesinformatie voor het sturen van het proces. Hierin vallen nog verschillende gradaties te onderkennen. Registreer je enkel de ‘inhoudelijke gegevens’, of ook (gedetailleerde) statusgegevens en andere procesgegevens (vnl. voor verantwoording en zonder ze te gebruiken voor het sturen van het proces)? Etc.

4 Wanneer Zaakgericht Werken?

Zaakgericht werken is geen wondermiddel of *one size fits all* methodiek die voor alle soorten werk ingezet kan worden. Op sommige processen past het beter dan op andere.

4.1 Soorten Processen

Zaakgericht werken kan op veel processen worden toegepast. Het is echter vooral interessant voor organisaties met een breed product- en dienstenportfolio en takenpakket met relatief lage volumes per product of dienst.^[15] In zo'n situatie is de waarde van een generiek (en dus flexibel) informatiemodel over de verschillende bedrijfsonderdelen het grootst. Is het productportfolio kleiner, of zijn de volumes hoger, dan slaat de balans sneller door in de richting van per productgroep of sector geoptimaliseerde procesinrichting en informatiehuishouding. Gemeenten voldoen bij uitstek aan het criterium van een breed productportfolio en kleine volumes. Bovendien heeft een gemeente ook nog eens een vaste klantenkring voor de verschillende productgroepen, wat overzichten over het hele productportfolio interessant maakt.

Een tweede factor die van invloed is op de toepassing van zaakgericht werken, is de aard van het proces. Al het werk dat uit meer dan twee activiteiten bestaat met een relatie ertussen kun je als proces zien. Er is echter wel onderscheid in de voorspelbaarheid en/of de gestructureerdheid van processen. Dit heeft invloed op de toepassing van zaakgericht werken.

Processen kunnen op veel aspecten getypeerd worden. Enkele voorbeelden:

- in welke mate is het proces 'gestructureerd': zijn de te nemen beslissingen in een proces goed gedefinieerd, of is er veel vrijheid in de uitvoering?
- is het proces kennisintensief, of meer transactioneel van aard?
- wat is de variëteit tussen verschillende instanties van het proces? Is het procesverloop voor elke instantie van het proces gelijk, of eerder uniek?
- wordt het proces in meer of mindere mate geautomatiseerd ondersteund?
- Hoe wordt er in een proces gestuurd? Vooral op kwaliteit, of meer op tijd?
- In hoeverre is het procesverloop vooraf te voorspellen? Zijn de te nemen stappen vooraf bekend, of verloopt de uitvoering meer ad-hoc, op basis van externe invloeden of de uitkomsten van eerdere stappen in het proces?

Dit zijn slechts een aantal aspecten of dimensies. Deels zullen deze elkaar ook nog overlappen. Het voert voor dit document te ver om hier een complete typologie van processen uit te werken. Hieronder volstaan we met enkele 'archetypen' van processen die men in een gemeente vaak zal tegenkomen.

Kort proces

Een klantvraag of intern verzoek dat –met een beperkt aantal handelingen- direct en veelal geautomatiseerd afgehandeld kan worden. Voorbeelden zijn een vraag om informatie in het KCC of een vraag om een uittreksel GBA.

Transactioneel proces	Processen gericht op het leveren van een product of dienst aan een klant. Deze processen doorlopen een vooraf bekende set van stappen/statussen. Voorbeelden zijn een aanvraag voor een bouwvergunning, of het indienen van een bezwaar.
Adaptief proces	Bij een adaptief proces is het verloop van het proces bij de start van het proces niet bekend. De mogelijke activiteiten in een proces zijn vaak wel bekend, maar het verloop wordt pas tijdens de uitvoering bepaald. Een voorbeeld is toezicht en handhaving, of het uitvoeren van casusregie.
Project	Een project is een tijdelijke, resultaatgerichte samenwerking waarbij gebruikgemaakt moet worden van tevoren afgesproken middelen. Een project is minder gestructureerd dan een proces. De fasen zijn vooraf vaak wel bekend maar het verloop, de aansturing en de inhoud zijn meestal uniek.
Routine werkzaamheden	Alle werkzaamheden die niet gestructureerd zijn volgens een proces of project. Er hoeft niet direct een tastbaar resultaat uit te komen. Bijvoorbeeld managementtaken, relatiemanagement, planmatig onderhoud, secretariële werkzaamheden, etc.

4.2 Toepasbaarheid zaakgericht werken

De toepasbaarheid en invulling van zaakgericht werken en/of zaakgericht registreren verschilt per procestype. In onderstaande tabel een overzicht.

	Zaakgericht registreren	Zaakgericht werken
Kort proces	vaak	nee
Transactioneel proces	ja	ja
Adaptief proces	vaak	nee
Project	eventueel	nee
Routine werkzaamheden	nee	nee

Bij een "kort proces" heeft zaakgericht werken weinig zin. Het gaat hier slechts om een kleine hoeveelheid handelingen met eenheid van plaats, tijd en persoon of systeem, waarbinnen nauwelijks tot geen statussen te onderkennen zijn en waar ook niet op voortgang gestuurd moet worden. Wel kan het in veel gevallen nuttig zijn -hoofdzakelijk voor verantwoordingsdoelen- om (beknopt) te registreren wat er gedaan is. Dit kan met een zaak gedaan worden, maar er dient goed een afweging gemaakt te worden of het voordeel hiervan opweegt tegen de extra administratieve last. Voor de aanvraag van een uittreksel hoeft enkel de aanvrager worden geregistreerd, de datum en eventueel een kopie van het uittreksel zelf.

Transactionele processen zijn het traditionele domein van zaakgericht werken. Zaakgericht werken en dus ook zaakgericht registreren is in veel processen toepasbaar en nuttig. Het is echter hier belangrijk om te blijven uitgaan van het proces, haar doelstelling(en) en de

informatiebehoefte die hieruit voortkomt. Past zaakgericht werken bij dit proces en helpt het haar doelstellingen? En past het informatiemodel van 'zaak' bij de informatiebehoefte mbt. dit proces? In een relatief op zichzelf staande processen, processen met geen tot weinig klantinteractie, processen met een specifieke informatiebehoefte en processen weinig tot geen relatie met overige processen en systemen in de gemeente, kan het introduceren van zaak- (en/of proces-) gericht werken of zaakgericht registreren negatieve gevolgen hebben als een hogere registratielast en minder of meer starre ondersteuning van het informatiesysteem.

Een adaptief proces is een proces waarvan het verloop tijdens de uitvoering wordt bepaald. Het doorloopt dus geen set met vooraf bepaalde stappen of statussen. Het verloop van iedere instantie van het proces is anders. Met het huidige zaakgericht werken, dat sterk leunt op het configureren van zaken volgens vooraf bekende zaaktypen, kan de uitvoering van deze processen niet of onvoldoende ondersteund worden. Achteraf, na afloop van het proces, heeft ook een adaptief proces een set met mijlpalen/statussen doorlopen, is er informatie ontvangen of gecreëerd in het proces. Zaakgerichte dossiervorming is in veel gevallen dus interessant.

Een project is een bijzondere vorm van een proces. Projectsturing is echter heel iets anders dan processturing. De doorlooptijd staat niet altijd vast en de uit te voeren acties staan vooraf meestal niet vast. Bovendien stuurt een projectmanager vaak niet primair op doorlooptijd. Een project kun je eventueel registreren als zaak. De statussen kunnen overeenkomstig de projectmethodologie worden gekozen. Wanneer je een project wilt registreren als zaak, moet daar wel een specifiek doel voor zijn. Mogelijk omdat je diverse zaken wilt kunnen relateren aan een project, of wanneer dit je enige manier is om je documenten bij elkaar te houden.

'Losse werkzaamheden' zijn niet te structureren in processen en zaken. Als je hierover iets wilt registreren dan kan dit in een specifieke registratie. Omdat de werkzaamheden niet te structureren zijn volgens een proces, bij voorkeur op basis van het object als onderwerp.

Wanneer is het nu wel en wanneer nu niet nuttig om, wanneer je niet zaakgericht werkt, iets toch te registreren als zaak? Dat is ook van geval tot geval te bekijken. Het registreren als zaak is immers geen doel. Wel zijn er enkele aanbevelingen. Als je gegevens wilt uitwisselen, dan is het sterk aan te raden om informatie op te slaan als een zaak. Dit is een gestandaardiseerd formaat, met bijbehorend berichtformaat (StUF-ZKN), dat door veel systemen en partijen verstaan wordt. Zaakgericht registreren kan ook als middel dienen om makkelijk te kunnen archiveren en vernietigen. Via de ZTC kun je dan (geautomatiseerd) sturen op selectie, bewaren en vernietigen van informatie. Bovendien kan er zo impliciet gestuurd worden op het vormen van een inhoudelijk goed dossier.

5 Uitwerking zaakgericht werken in GEMMA

Dit katern schetst op hoog niveau de visie van KING mbt. zaakgericht werken. Het concept zaakgericht werken wordt door veel KING standaarden ondersteund en ingekleurd. Deze producten geven tezamen verdere invulling aan het concept zaakgericht werken. Dit hoofdstuk verwijst kort door naar deze GEMMA onderdelen.

5.1 GEMMA onderdelen die verdere invulling geven aan ZGW

Hieronder kort per GEMMA-onderdeel een korte samenvatting van het GEMMA-onderdeel en de invulling die het geeft aan zaakgericht werken. Voor een volledig overzicht verwijzen we naar de producten zelf.

5.1.1. Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens van Zaken (RGBZ)

Het Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens van Zaken [RGBZ](#) specificeert de gegevens over een zaak en hun onderlinge samenhang. Dit met het oog op het uitwisselen van gegevens over de zaak tussen partijen die samenwerken aan een zaak of over een zaak geïnformeerd willen zijn.

5.1.2. GEMMA Procesarchitectuur 2.0 en GEMMA Referentieprocessen

De [GEMMA Procesarchitectuur 2.0](#) benoemt een 43-tal gemeentelijke bedrijfsprocessen en hun onderlinge afhankelijkheden en definieert verschillende procesniveaus: bedrijfsproces, werkproces, processtap en handeling.

Per bedrijfsproces is een ([referentiezaaktype](#)) worden opgesteld. De bijbehorende statussen corresponderen met de decompositie van een bedrijfsproces in onderliggende werkprocessen.

5.1.3. GEMMA ZTC 2.0

De [GEMMA Zaaktypencatalogus 2.0](#) (ZTC) is, in tegenstelling tot de GEMMA ZTC 1.0, geen catalogus met gemeentelijke zaaktypen, maar meer een visie op het omgaan met zaaktypen en zaaktypecatalogi. Het bevat onder meer een informatiemodel van een zaaktypencatalogus en een sjabloon voor het beschrijven van een zaaktype.

5.1.4. Baseline Informatiehuishouding

De [Baseline Informatiehuishouding gemeenten](#) beschrijft een normenkader voor informatiebeheer voor gemeenten. In deel 2b komt zaakgericht werken aan bod en wordt dit gepositioneerd in relatie tot documentaire informatievoorziening (DIV) en archivering. Het schetst o.a. de relatie tussen (digitaal) archiveren en het zaakbehandelproces. De relatie met de selectielijst en de levensloop van een zaakdossier.

5.1.5. Zaak en document services

King heeft in het kader van operatie NUP in 2013 een standaard voor [zaak-documentservices](#) opgeleverd. Het is een aanscherping op de berichtenstandaard StUF-ZKN voor het koppelen en ontsluiten van Zaaksystemen en Document managementsystemen ten behoeve van zaakgericht werken en documentmanagement'. Dit betreft services als 'Creëer Zaak', 'Update Zaak', 'Voeg zaakdocument toe'. Deze services kunnen gebruikt worden door systemen die een zaak en/of bijbehorende documenten wil toevoegen of bijwerken of in een zakenmagazijn en/of een Document managementsysteem (DMS).

5.1.6. StUF-ZKN en StUF-ZTC

StUF staat voor Standaard UitwisselingsFormaat en is de standaard gegevensuitwisselingstaal voor gemeenten. Binnen de StUF-familie zijn er twee standaarden die relevant zijn voor zaakgericht werken: StUF voor zaken ([StUF-ZKN](#)) en StUF voor zaaktypen ([StUF-ZTC](#)). Met deze twee StUF sectormodellen kunnen respectievelijk gegevens over zaken (conform het RGBZ) en gegevens over zaaktypen en zaaktypencatalogi worden uitgewisseld.

5.2 Verdieping op onderwerpen

Dit katern schetst de visie van KING op zaakgericht werken op hoofdlijnen. De standaarden uit de vorige paragraaf geven daar verder verdieping aan. Daarnaast publiceert KING regelmatig artikelen over bepaalde aspecten van zaakgericht werken om eea. verder te verduidelijken. Deze artikelen zijn afzonderlijke pagina's op GEMMA online, maar maken toch onderdeel uit van het katern:

5.2.1. Hoofd, deel en gerelateerde zaken

<http://gemmaonline.nl/index.php/Hoofd- en deelzaken en gerelateerde zaken>

5.2.2. Klantcontacten en het RGBZ

<http://gemmaonline.nl/index.php/Klantcontacten en het RGBZ>

5.2.3. Metadatering van dossiers en documenten

<http://gemmaonline.nl/index.php/Metadatering van dossiers en documenten>

5.2.4. Zaakgericht werken in de keten

<http://gemmaonline.nl/index.php/Zaakgericht werken in de keten>

5.3 Work in progress

KING werkt op onderdelen nog aan een verdere uitwerking van ZGW:

5.3.1. Informatiearchitectuur voor Zaakgericht Werken

De nieuwe GEMMA 2 informatiearchitectuur geeft met de daarin gedefinieerde applicatiefuncties meer richting aan ZGW. Dit wordt verder verduidelijkt en uitgewerkt in een hoofdstuk “Zaakgericht werken in GEMMA 2”, wat zal ingaan op de aspecten starten (aanvragen), behandelen en archiveren van een zaak in relatie tot de GEMMA 2 applicatiefuncties.

5.3.2. Toekomst: Meer dynamische, kennisintensievere processen

De manier waarop werk wordt verricht is in verandering. Dat geldt ook voor gemeenten. Routine processen worden steeds meer geautomatiseerd, uitbesteed of afgeschaft. Hierdoor vindt er een verschuiving plaats naar het ondersteunen van meer dynamische, kennisintensieve processen. Deze processen bestaan voor een groot deel uit kenniswerk en zijn veel minder voorspelbaar dan de standaard (administratieve) processen.

Om deze kenniswerkers optimaal te kunnen ondersteunen in de uitvoering van de processen, is een flexibelere benadering nodig dan de gangbare workflow, zaak- of Business Process Management (BPM)-systemen, die uitgaan van het uitvoeren van een vooraf gedefinieerd proces. Kenniswerkers kennen het domein zelf het beste en moeten tijdens de uitvoering van het proces kunnen beslissen wat de volgende acties zijn die uitgevoerd moeten worden. Zonder dat een vooraf gedefinieerd proces of geconfigureerd systeem ze hierin hindert. De kenniswerker bepaalt dus zelf, tijdens de uitvoering, hoe het proces eruit ziet. Soms is dit een keuze maken uit een set met vooraf gedefinieerde acties. Soms kan een kenniswerker ook besluiten om (een verzameling) unieke actie(s) uit te voeren die nog nooit eerder voorgekomen zijn. Dit verhoudt zich wat lastig met een vooraf gedefinieerd zaaktype bestaande uit x-ook nog sequentiële- statussen.

De ontwikkeling die hierbij hoort in de wereld van procesautomatisering is Adaptive Case Management (ACM)^[16], ook wel ‘dynamic case management’ (‘dynamisch zaakgericht werken’) genoemd.

ACM vult het gat op tussen informatiesystemen die ongestructureerde samenwerking ondersteunen (Collaboration tools zoals Sharepoint en e-mail) en BPM- of zaaksystemen die vooraf gedefinieerde processen uitvoeren. Een flexibeler ondersteuning dan een BPM systeem kan bieden, maar gestructureerder dan met behulp van collaboration tools mogelijk is. Het systeem biedt de kenniswerker de juiste functionaliteit en gegevens aan in de juiste context. Bovendien worden alle stappen die genomen worden, met bijbehorende informatie, gestructureerd opgeslagen in het systeem, wat erg nuttig is voor verantwoordingsdoeleinden. Ook kunnen vooraf bepaalde procesbouwblokken gedefinieerd worden waarin specifieke ondersteuning voor een vaak voorkomende (set aan) taken aanwezig is. Bijvoorbeeld datumprikker functionaliteit, of een online vergaderruimte als er vaak offline of online vergaderd moet worden.

Voor sommige processen zal ACM een goed paradigma blijken. Maar ACM is geen revolutie met invloed op alle processen. Voor veel processen zal zaakgericht werken een prima uitgangspunt blijven. Zeker in overheidsland, waar veel processen in hoge mate bepaald worden door bestaande wet- en regelgeving. De uitdaging is het vinden van een evenwicht tussen het efficiency en verantwoording enerzijds (in een bezwaarprocedure wil je niet dat enkele stappen vergeten worden) en flexibiliteit en vertrouwen op de kennis van de professional anderzijds. Daar waar de balans doorslaat naar flexibiliteit, zijn de concepten die ACM ons aanreikt een waardevolle aanvulling op het huidige zaakgericht werken.

KING onderzoekt momenteel de impact van deze ontwikkeling op zaakgericht werken en de bijbehorende standaarden. Kan het bestaande concept van 'zaakgericht werken' worden verbreed, zodat het ook dynamische processen ondersteunt? het maakt voor de uitvoering van het proces nogal uit of het zaaktype vooraf bekend is of niet. Na afloop van een proces is het verschil veel kleiner. Een set met statussen die in de tijd zijn doorlopen en waar documenten en andere informatieobjecten bij zijn vastgelegd. Dat klinkt weer een stuk vertrouwder.

6 Verantwoording

6.1 Versiebeheer

Versie	Datum	Auteur	Aanpassing
0.1	21/02/2014	Jeffrey Gortmaker	Eerste opzet
0.2	2/03/2014	Jeffrey Gortmaker	Eerste input verwerkt, ontbrekende paragrafen ingevuld
0.3	7/03/2014	Jeffrey Gortmaker	Review werkgroep zaakgericht werken in 3D en KING-interne input verwerkt
0.4	13/03/2014	Jeffrey Gortmaker	Document afgesplitst van Katern "Zaakgericht werken in 3D"
0.5	26/03/2014	Jeffrey Gortmaker	Opmerkingen uit interne review verwerkt. Gepubliceerd als "concept katern".
0.6	9/09/2015	Jeffrey Gortmaker	Herstructurering document obv interne bespreking en o.a. input uit G4. Besproken met Rotterdam.
0.7	11/11/2015	Jeffrey Gortmaker	Document consistent gemaakt en bijgewerkt tgv bespreking
0.71	2/03/2015	Jeffrey Gortmaker	Terminologie en plaat licht aangepast. Tekst licht bijgewerkt.

6.2 Bijdragen

Een eerste versie van dit katern (2014) is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de werkgroep Zaakgericht Werken in de 3 Decentralisaties.

1. Tom Fränzel, Rindert Dijkstra Gemeente Apeldoorn
2. Peter Weersink Gemeente Ede
3. Berny Oude Kempers Gemeente Eindhoven
4. Frank Herik Gemeente Enschede
5. Jeroen Kremer Gemeente Leeuwarden
6. Benne Holwerda Gemeente Rotterdam
7. Marrie Hol Gemeente Zwolle

Het algemene deel is uiteindelijk verworden tot dit katern. Bij de doorontwikkeling van deze versie is dankbaar gebruik gemaakt van de input van de architecten van de G4-gemeenten.

6.3 Referenties

[↑](#) Zaakgericht werken is een concept dat ook prima zonder geautomatiseerd informatiesysteem uitgevoerd kan worden. Het concept wordt wel veel sterker indien je dit ondersteunt met digitaal werken en dus geautomatiseerde systemen. Er kunnen bijvoorbeeld veel betere doorsnedes gemaakt worden.

[↑](#) Zie bv. [Handreiking Zaakgericht Werken in het sociaal domein](#)

- ↑ ICTU. (2014). Zaakgericht werken. Opgeroepen op 3 5, 2015, van NORA online: [http://www.noraonline.nl/wiki/Zaakgericht Werken](http://www.noraonline.nl/wiki/Zaakgericht_Werken)
- ↑ EGEM (2009). GEMMA Thema's en Kernprincipes
- ↑ KING. (2011). Baseline Informatiehuishouding Gemeenten, deel 2B: Documentaire informatievoorziening en (digitaal) zaakgericht werken
- ↑ EGEM (2009). GEMMA Thema's en Kernprincipes
- ↑ Bv. <http://docs.oasis-open.org/wsbpel/2.0/wsbpel-v2.0.html> of <http://www.bpmn.org/>
- ↑ In (groot-)handel en productieomgevingen bestaat zo'n generieke informatieobject, nl. 'Order'. Bij een bestelling van een klant worden gegevens over de klant en de gegevens van het bestelde product opgeslagen in een order. De klant krijgt een ordernummer waarmee hij de bestelling kan volgen. Bij simpele bestellingen zal een klantorder meestal volstaan. Bij complexere bestelling zal een klantorder vaak leiden tot één of meerdere opdrachten voor de productieafdeling(en), zogenaamde werkorders en/of inkooporders bij een toeleverancier. De begrippen klantorder (CO), werkorder (WO) en inkooporder (PO) worden breed gebruikt, maar de definitie van deze begrippen en de bijbehorende informatieobjecten gebeurt echter vooral per bedrijfstadak en/of per softwaresysteem.
- ↑ Kortweg wordt dit ook wel eens de 'zaak' genoemd. Hoewel iedereen dat begrijpt is het formeel gezien onjuist, want een zaak komt overeen met de 'hoeveelheid werk' waarover je informatie vastlegt.
- ↑ Aantetroffen op <http://www.zaakgerichtwerken.com/?p=314>
- ↑ Zie definities uit de GEMMA Procesarchitectuur 2.0.
- ↑ Veel methodieken voor procesgericht werken, zoals LEAN die processen bekijkt in functie van de toegevoegde waarde voor de klant, nemen dit ook als uitgangspunt, maar strikt genomen kun je ook enkel binnen een werkproces procesgericht werken (al heeft het weinig zin om zo'n eiland te optimaliseren als dat in de rest van het proces niet het geval is)
- ↑ <sup>Maslows Hammer, zie http://en.wikipedia.org/wiki/Law_of_the_instrument
- ↑ synoniem is 'zaakgericht dossiervormen'
- ↑ EGEM (2009). GEMMA Thema's en Kernprincipes
- ↑ Swenson, K. D. (2010). Mastering the Unpredictable. How Adaptive Case Management Will Revolutionize the Way Knowledge Workers Get Things Done. Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press



**KWALITEITS
INSTITUUT
NEDERLANDSE
GEMEENTEN**

**KWALITEITSINSTITUUT
NEDERLANDSE GEMEENTEN**

**NASSAULAAN 12
2514 JS DEN HAAG**

**POSTBUS 30435
2500 GK DEN HAAG**

**T 070 373 80 08
F 070 363 56 82**

**INFO@KINGGEMEENTEN.NL
WWW.KINGGEMEENTEN.NL**